

## СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ

*Н. С. Минаева, С. Н. Попова*

### **РОЛЬ И МЕСТО ТРЕНИНГА В ПОДГОТОВКЕ СПЕЦИАЛИСТА**

С каждым годом расширяется круг людей, вовлеченных в профессиональную деятельность, связанную с общением. К их числу относятся руководители различных уровней, преподаватели, врачи, тренеры, работники социальной сферы и т.д. Во всех этих случаях общение оказывается составляющей самой производственной деятельности и соответственно «компетентность в общении – составляющей профессиональной компетентности» [2].

Профессиональная компетентность в сфере общения в первую очередь касается трех сфер отношений членов рабочей группы: профессиональной, ценностно-мировоззренческой и сферы межличностных отношений.

**Профессиональная сфера** охватывает отношения, складывающиеся в процессе решения производственных задач: отношения субординации между руководителями и подчиненными, отношения, связанные с координацией совместной деятельности, отношения в системе «человек-компьютер».

**Ценностно-мировоззренческая сфера** связана с взаимоотношениями между личными и корпоративными ценностями, нравственными установками, которые преобладают в данной социальной группе.

**Сфера межличностных отношений** связана с удовлетворением потребностей в общении и самоутверждении личности в рамках коллектива, с удовлетворением своей профессиональной деятельностью, формальным и неформальным статусом.

В большей степени общение в сфере этих отношений определяется руководством. Регулирование деятельности коллектива в профессиональной сфере, то есть организация труда, постановка задач, распределение функций, консультирование и помощь сотрудникам, содержательный контроль работы – все эти аспекты профессиональной деятельности во многом определяются руководителем подразделения. Регулирование деятельности группы в сфере межличностных отношений, формирование ценностных ориентаций группы являются социально-психологическими функциями руководителя.

Руководитель определяет очередность задач (самые важные, менее значимые и др.), распределяет задачи (что он должен сделать сам, а выполнение каких задач может делегировать подчиненным), направляет деятельность сотрудников, координирует действия подчиненных, обеспечивает атмосферу сотрудничества между ними.

В управленческой деятельности руководитель должен учитывать факторы, вносящие дисбаланс и препятствующие эффективной работе коллектива. К ним, как полагают М. Вудкок и Д. Френсис Д [1], относятся:

1. Непригодность руководителя: его неспособность по личным качествам использовать коллективный подход, сплотить сотрудников, воодушевить их на эффективные приемы работы.
2. Неквалифицированные сотрудники. Несбалансированность функций работников, неадекватное сочетание профессиональных и человеческих качеств.
3. Неконструктивный климат. При данном ограничении характерно отсутствие преданности задачам команды и высокой степени взаимной поддержки в сочетании с заботой о благе каждого.
4. Нечеткость целей. Недостаточное согласование личных и коллективных целей, неспособность руководства и членов коллектива идти на компромисс.
5. Низкие результаты работы. Коллектив не должен останавливаться на достигнутом, должен проявлять напористость в достижении значимых целей. Это способствует высокой самооценке членов коллектива, росту личного профессионализма.
6. Неэффективность методов работы. Большое значение имеет правильная организация сбора и предоставления информации, принятие правильных и своевременных решений.
7. Нехватка открытости и наличие конфронтации. Отмечается необходимость свободной критики, обсуждения сильных и слабых сторон проделанной работы, существующих разногласий без ложного страха быть неправильно понятыми, нарушить деловой этикет, вызвать конфронтацию.
8. Недостаточные профессионализм и культура сотрудников. «Развитый» сотрудник должен быть энергичен, уметь управлять своими эмоциями, быть готовым открыто излагать свое мнение, обладать способностью излагать свою точку зрения под воздействием аргументов, но не силы, хорошо излагать свое мнение.
9. Низкие творческие способности персонала.
10. Неконструктивные отношения с другими коллективами.

Современный менеджер должен не только обладать внутренней самостоятельностью и способностью к риску, постоянно актуализировать новую информацию, но и обладать способностью создать команду единомышленников, и, значит, хорошо владеть навыками делового общения.

Кратко остановившись на анализе функций руководителя, можно определить цели социально-психологической подготовки. При этом под

социально-психологической подготовкой мы понимаем единство трех аспектов: мотивационного, когнитивного и деятельностного.

Что касается мотивационного аспекта, то это, в первую очередь, ориентация руководителя на социально-психологические проблемы и развитие собственной социально-психологической культуры. Когнитивный аспект связан с теоретической информированностью руководителя о теориях группообразования, групповой динамики, закономерностях общения, а также о других аспектах социальной психологии. Третий аспект – деятельностный, включает коммуникативную компетентность, навыки рефлексии. Он связан с умением руководителя строить индивидуальный стиль управления и понимать особенности ситуаций.

Одним из основных средств развития компетентности в общении является социально-психологический тренинг. Именно социально-психологический тренинг позволяет оптимизировать умения руководителя в плане построения индивидуального стиля деятельности, совершенствования сензитивных способностей в управленческих ситуациях, формирования умений максимально эффективного и индивидуализированного реагирования в соответствии с выделенными особенностями ситуаций.

Нами было проведено исследование формирования навыков делового общения в условиях тренингового взаимодействия. Объектом исследования выступила группа из 16-ти студентов 3-го курса (5 юношей и 11 девушек) Академии управления и предпринимательства г. Екатеринбург.

Навыки делового общения являются для студентов данного вуза профессионально значимыми, поскольку по окончании они хотят (и, возможно, будут) работать руководителями различных подразделений в государственных и коммерческих организациях и на предприятиях.

Основными методами исследования явились: метод контент-анализа, метод наблюдения и метод преднамеренных изменений, которым в данном случае является социально-психологический тренинг (СПТ). Именно тренинг выступает средством воздействия, направленным на развитие навыков и опыта в области межличностного общения. Отличительной особенностью тренинга являются широкие возможности применения разнообразных методических средств, которые в совокупности позволяют формировать среду, где становятся возможными преднамеренные изменения. Ведущий тренинга в зависимости от целей программы может выбрать различные пути их достижения с учетом групповой динамики, мотивации, групповых и индивидуальных пожеланий, индивидуально-психологических особенностей участников тренинга и др.

В процессе исследования мы ставили перед собой следующие цели.

*Во-первых*, исходя из понимания тренинга как метода преднамеренных изменений, необходимо было разработать программу тренинга, направленного на формирование навыков делового общения.

В силу того, что тренинг является многофункциональным методом (его основными функциями являются: диагностическая, преобразующая, корректирующая, профилактическая и т.д.), особую сложность представляет анализ самих тренинговых занятий. Поэтому *второй* целью нашего исследования явилась разработка соответствующего метода анализа тренинга.

Традиционно тренинг состоит из трех этапов: этап знакомства, формирующий этап и заключительный этап.

Для каждого этапа нами были выделены задачи по отношению к *проблеме, к группе и каждому участнику тренинга*.

При этом все задачи можно разделить на два блока. Первый блок составляют некие общие задачи, объединяющие все три компонента анализа: отношение к проблеме, к группе и к каждому участнику.

Таковыми общими задачами для тренера на всех этапах, на наш взгляд, являются:

#### *1. Диагностика*

На всех этапах тренинга ведущий постоянно должен собирать информацию о происходящем, контролировать ход и динамику изменений по отношению к проблеме, к группе и к каждому участнику. Он должен постоянно отвечать на вопросы: «Как выглядит сейчас проблема?», «Какие аспекты вышли на первый план?», «Это групповое решение или нет?» и т.п.

Такой подход позволяет ведущему контролировать динамику изменений личности, ее поведения, динамику эмоциональных состояний, чувств и переживаний участников. Такой контроль позволяет тренеру внести необходимые коррективы в структуру самой программы тренинга, в средства психологического воздействия на группу и каждого участника.

#### *2. Мотивация*

На протяжении всего тренинга (на всех его этапах) ведущий должен постоянно создавать и поддерживать необходимую мотивацию на решение обозначенной проблемы. Кроме того, он должен заботиться и о заинтересованности всей группы в решении групповых задач (например, создать мотивацию на участие в групповом обсуждении). Также ведущему необходимо позаботиться о том, чтобы каждый участник нашел лично значимый для себя аспект в решаемой проблеме, то есть тренер должен помочь каждому члену группы выявить актуальные для себя проблемы, сформулировать вопросы и поддерживать стремление ответить на эти вопросы.

### *3. Доброжелательность и принятие*

Задача принятия и создания доброжелательной атмосферы в группе стоит перед тренером на всех этапах тренинга.

По отношению к проблеме она проявляется в готовности участников выслушать и понять суть проблемы, не отвергая «с ходу» идею, даже если она не согласуется с прежней информацией, установками и прошлым опытом.

По отношению к группе – это стремление участников к сензитивности, готовность к принятию групповых норм и ценностей, признание права каждого на собственное мнение, уважительное отношение к «чужим» идеям.

По отношению к участнику – это обращение внутрь себя, рефлексия своих поступков, готовность членов группы внимательно прислушиваться к собственным состояниям и просходящим трансформациям, быть внутренне готовыми к апробации новых форм поведения и принятию нового опыта.

Кроме общих задач для каждого этапа были выделены частные задачи.

#### *1 этап – Знакомство*

На этом этапе перед ведущим тренинга ставились следующие задачи:

А) по отношению к проблеме:

- сформулировать цель тренинга и определить задачи, которые необходимо решить участникам для достижения поставленной цели;
- стимулировать участников к высказываниям и обмену мнений по поводу заявленной проблемы.

Б) по отношению к группе:

- познакомиться с участниками группы;
- создать доброжелательную деловую атмосферу, установить положительный эмоциональный фон;
- помочь группе осознать важность поставленных задач;
- определить, насколько члены группы способны оказывать поддержку друг другу.

В) по отношению к каждому участнику:

- добиться того, чтобы в обсуждении принимали участие все члены группы;
- собрать максимум информации о каждом члене группы;
- выявить, какую позицию каждый из участников занимает по отношению к поставленным задачам.

#### *2 этап – Формирующий*

На данном этапе ставились следующие задачи.

А) по отношению к проблеме

- совместно с участниками группы выделить навыки, необходимые для успешного делового общения;
- выявить наличие и уровень сформированности навыков делового общения у участников тренинга;
- обеспечить условия (упражнения, задания, вопросы и т.д.) для формирования новых навыков делового общения и закрепления уже сформированных.

Б) *по отношению к группе:*

- настроить группу на выработку навыков общения;
- помочь группе прийти к согласованному мнению;
- развить навыки социально-психологических действий.

В) *по отношению к каждому участнику:*

- дать возможность каждому участнику проанализировать наличие или отсутствие тех или иных навыков;
- выявить имеющиеся стереотипные реакции и образы у каждого участника;
- добиться того, чтобы каждый участник осознал, каким образом имеющиеся жесткие стереотипы влияют на его поведение;
- дать возможность каждому попробовать другие модели поведения, найти наиболее эффективные модели поведения;
- научиться гибко реагировать на ту или иную ситуацию.

**3 этап – Заключительный**

Задачами данного этапа являются:

А) *по отношению к проблеме:*

- сравнить первоначальные данные с полученными результатами;
- подвести итоги тренинга.

Б) *по отношению к группе:*

- показать значимость группы для решения индивидуальных проблем;
- помочь понять каждому участнику то, что группа дает большую вариативность разрешения проблемы и позволяет увидеть различные модели поведения.

В) *по отношению к каждому участнику:*

- обсудить с участниками способы применения приобретенных навыков в практике внутренингового общения;
- наметить возможные пути совершенствования приобретенных умений.

Далее обратимся к анализу тренинговых занятий.

Анализ результатов исследования начнем с первого этапа – констатирующего («Знакомство»). На этом этапе студентам было предложено написать сочинение на тему : «Мое представление о руководителе».

Именно такое начало кажется нам важным, так как прежде чем формировать практические навыки, необходимо знание о представлениях, когнитивных образах, которые во многом определяют стратегию поведения человека. Условия протекания деятельности никогда напрямую не определяют поведение. Опосредствующим звеном выступают идеальные картины, образы, имеющиеся у каждого из участников взаимодействия.

Эти «внутренние картины» включают представления о стереотипном образе «руководителя» и о себе как «будущем руководителе» (представление участников о своих мотивах, целях, ценностях, возможностях), представление о «подчиненных» (их мотивах, целях, возможностях).

В результате проведенного контент-анализа, мы выяснили, каков образ руководителя в представлении студентов (табл. 1).

*Таблица 1*

**Результаты контент-анализа сочинений студентов на тему  
«Мое представление о руководителе»**

Категория	Кол-во упоминаний элементов категорий (в % по отношению к общему кол-ву упоминаний)	Примеры высказываний
Имидж руководителя	36,25	«С хорошо поставленным голосом», «без вредных привычек», «хорошо выглядеть», «опрятный внешний вид», «элегантный», «в очках»
Владение средствами коммуникации	25,00	«Грамотная речь», «четко аргументировать свою позицию»
Регуляция взаимодействия	18,75	«Не идти на поводу», «занять правильную позицию при решении вопроса»
Эмпатия	8,75	«Никого не обижать», «не должен переступать через чувства людей»
Распознавание и преодоление коммуникативных барьеров	6,25	«Видеть особенности каждого», «найти индивидуальный подход»
Рефлексия	5,00	«Чтобы понимал, какое впечатление он произвел на подчиненных»

Как можно видеть из табл.1, у студентов сформировался некий образ руководителя и на основе жизненного опыта сложились представления о качествах, которыми должен обладать успешный руководитель. В сочинениях были обозначены все категории делового общения, но по значимости на первое место вышла категория «имидж руководителя» (36,25% упоминаний). Это свидетельствует о том, что для студентов на первое место выходят внешние, имиджевые характеристики образа руководителя, зачастую мало связанные с реальной деятельностью руководителя, его обязанностями.

На второе место попала категория «владение средствами коммуникации» (25% упоминаний). Но здесь отмечается одна особенность: все упоминания элементов категории относились только к владению вербальными средствами общения, невербальные же средства (жесты, мимика, пространственное расположение и т.д.) остались «скрытыми», то есть были оставлены студентами без внимания. Мы пришли к выводу, что навык невербального общения остается для них неосознаваем и поэтому требуется акцентирование внимания в тренинговой работе на формировании именно этого навыка. Кроме того, важно отметить, что речевое воздействие понимается студентами прежде всего как направленное, указующее воздействие.

Категория «регуляция взаимодействия» оказалась на третьем месте (18,75%). Это свидетельствует о том, что у студентов образ руководителя связан с умением «вести за собой собеседника», с довольно жесткой позицией руководителя.

Остальные категории получили небольшое число упоминаний, что выявило их незначимость для испытуемых. Только в редких случаях студенты говорили о необходимости для руководителя понимать собеседника и уметь подстроиться к нему.

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод о том, каким сложился образ руководителя у студентов. Это жесткий, диктующий человек, проявляющий прежде всего авторитарный стиль общения, при котором преобладает доминирование внешних и диктаторских приемов управления.

Кроме того, мы можем констатировать, что у студентов отсутствует понимание структуры деятельности руководителя, отсутствует связь образа руководителя с реальностью, с управлением ситуацией, это некий «мифический субъект», оторванный от жизни. В то же время эти представления свидетельствуют о наличии образа руководителя, принятого данной группой за «образец». В дальнейшем у студентов возникает желание демонстрировать в СПТ именно такое поведение, которое, как им кажется, поможет лучше представить руководителя и будет способствовать эффективному взаимодействию с подчиненными.



В связи с преобладанием таких образов у студентов, мы поставили в СПТ следующие задачи:

- восполнить недостаток знаний о руководителе;
- показать разные стили общения и руководства и сформировать навык демократического стиля;
- обратить внимание студентов на необходимость формирования навыков эмпатии, рефлексии и саморефлексии.

Проведя первичную диагностику сформированности навыков делового общения у участников тренинга, мы пришли к выводу, что на формирующем этапе надо таким образом построить работу, чтобы каждый студент осознал значимость выделенных навыков делового общения для успешной деятельности руководителя и чтобы он принял задачу формирования и совершенствования этих навыков как лично значимую для себя.

Покажем элементы тренинговой работы на примере описания некоторых заданий.

На первом этапе студентам было предложено упражнение «*Руководитель-подчиненный*». Суть упражнения заключается в том, что разыгрывается ситуация, где начальник сталкивается с подчиненными во время их краткого перерыва после напряженной работы, но у начальника складывается впечатление, что они вообще ничего не делают. Задача начальника: вернуть подчиненных на рабочие места. Данное упражнение (как и большинство упражнений, включенных в тренинг) носило полифункциональный характер. Во-вторых, упражнение решало диагностические задачи для самого ведущего, то есть давало возможность руководителю оценить наличие или отсутствие навыков делового общения у участников: навыков рефлексии, эмпатического понимания, регуляции взаимодействия и т.д., то есть решить задачу по отношению к проблеме. Полученная информация помогала ведущему тренинга построить задания по отношению и к группе, и к каждому участнику. Во-вторых, это упражнение давало возможность самим участникам увидеть различные модели поведения и выявить неэффективные стереотипы (то есть работало на когнитивную структуру психики). В-третьих, обсуждение проигранных ситуаций позволило обозначить для участников этапы делового общения, а также мотивировать студентов на изменения, нацелить на возможные иные формы поведения.

Данное упражнение было проведено дважды. При анализе первого проигрывания были выделены этапы переговорного процесса, проведено обсуждение эффективности поведения каждого участника с точки зрения выполнения заданной инструкции. Под руководством тренера студенты обозначили такие значимые навыки, как *навык рефлексии, навык регуляции взаимодействия, навык эмпатического понимания,*

навыки эффективного использования средств коммуникации. Неопределенность ситуации, заложенной в инструкции для начальника и подчиненных, позволила показать участникам, насколько неэффективными могут быть стереотипные решения, основанные на ошибках восприятия и атрибуциях.

Играющие «начальников» демонстрировали разные модели поведения, но при обсуждении упражнения «подчиненные» ни одну из этих моделей не признали для себя приемлемой («С таким начальником я бы не хотел работать», «он только кричит и ни с кем не считается», «он даже на нас не смотрел», «никакой справедливости, грубиян какой-то» и т.п.).

Для анализа ролевого упражнения была использована следующая схема, включающая вопросы:

- Решена ли проблемная ситуация?
- Насколько хорошо и убедительно каждый из участников сыграл свою роль?
- Каковы цели участников и насколько хорошо каждый из них реализовал свои цели?
- Какие индивидуальные проявления помогали или мешали взаимодействию?
- Учитывали ли участники игры индивидуальные особенности партнеров?

Когда студентам было предложено «проиграть» упражнение повторно, то все «начальники» решили апробировать другую модель поведения. Они уже больше обращали внимание на позы, пространственное расположение, старались учитывать реакции «подчиненных» и строить стратегию поведения, исходя из ситуации, а не из стереотипов.

Таким образом, данное упражнение при первом выполнении показало студентам низкий уровень сформированности у них навыков делового общения. Повторное проигрывание было нацелено на коррекцию поведения, то есть выполняло задачу формирования более адекватных моделей делового общения и являлось переходом к следующему этапу тренинга.

Обратимся к описанию *формирующего* этапа тренинга. Рассмотрим упражнения, наиболее значимые для реализации задачи формирования конкретных навыков (памятуя о полифункциональности каждого упражнения, то есть его направленности в реальном тренинге на решение нескольких задач).

Упражнения были подобраны таким образом, чтобы у участников была возможность более детально проанализировать все этапы делового общения, а также сформировать и закрепить необходимые навыки общения.

Кроме того, очень важно было обратить внимание на сензитивные способности при подготовке руководителей. Было использовано упражнение «*Заведующий кафедрой*». Суть упражнения: заведующий кафедрой приглашает к себе на беседу старого профессора. В свое время профессор внес значительный вклад в развитие кафедры, много и плодотворно работал, но к настоящему времени ситуация изменилась: он стал рассеянным, поступают жалобы от студентов на качество лекций и т.п. Заведующий кафедрой должен поговорить с профессором, прояснить для себя ситуацию и принять решение. Несмотря на широкие возможности этого упражнения в отношении формирования навыков, мы делали акцент на отработку навыков эмпатического понимания, рефлексии, регуляции взаимодействия и преодоления коммуникативных барьеров, таким образом решая две задачи: по отношению к проблеме (показывали сложность, структурность процесса коммуникации); по отношению к группе и каждому участнику (отрабатывали навыки, приемы общения). Участники узнали, как они воспринимаются другими членами группы, и получили возможность сравнить эти перцепции с самовосприятием. Именно развитие сензитивных способностей способствует повышению самопонимания и понимания других, что приводит к изменению установившихся стереотипов восприятия, а также развитию ряда поведенческих навыков.

Для развития эмпатического понимания мы акцентировали внимание участников на следующих вопросах: «Понимают ли играющие чувства друг друга?», «Есть ли у них стремление эмоционально откликнуться на проблемы другого?» и т.п.

В ходе тренинга были выделены следующие формы и виды защитных действий, которые использовались участниками (табл.2).

Таблица 2

Виды и формы защитных от манипуляции действий, выделенные в ходе обсуждения упражнения «Заведующий кафедрой»

Вид защитного действия	Формы проявления	
	Пассивная (по отношению к себе)	Активная (по отношению к агрессору)
Дистанцирование с агрессором	Бегство, уход	Изгнание, уничтожение, агрессия
Контроль характера воздействия	Выставление барьера, «щита», поиск укрытия	Контроль над агрессором, подчинение, управление им
Блокировка информации	Маскировка, замирание	Игнорирование или отрицание угрозы

Например, И. К., играющий заведующего кафедрой, вел себя достаточно агрессивно по отношению к «доценту» (В. А.): высказывал претензии, выдвигал обвинения, предлагал «уйти на заслуженный отдых». В свою очередь, В. А. выбрал в качестве защитного действия ответную агрессию: стал обвинять «заведующего» в черствости, непонимании, жестокости к «выдающимся ученым» и т.п.

При обсуждении данной ситуации внимание студентов было обращено на неэффективность выбранного способа защиты от агрессии, на необходимость формирования навыков рефлексии, умение замечать, какое поведение можно спровоцировать необдуманными действиями и словами. Через анализ позиций, занимаемых каждым участником в диалоге, отрабатывались навыки взаимодействия. Также рассматривался выбор моделей поведения, и обсуждалось, насколько были учтены ошибки, допущенные в предыдущем упражнении. Анализ «видения» партнера по общению, его особенностей и готовность «говорить с ним на одном языке», обеспечили формирование навыка преодоления коммуникативных барьеров.

В программу тренинга были также включены упражнения, направленные на совершенствование способности руководителя решать или предотвращать конфликтные ситуации. Для этого использовался метод ролевой игры и прием «обратной связи».

Использование приема «обратной связи» проводилось либо с помощью видео- и звукозаписывающей аппаратуры, либо с помощью разделения групп на две части: одни становятся активными участниками игры, разбора ситуации, дискуссии и т.д., а другие – наблюдателями, которые фиксируют особенности поведения всех действующих участников, те ощущения, которые они вызывают, следят за логикой развития событий, а затем сообщают свои наблюдения, дают «обратную связь». Таким образом участники СПТ ставят в позицию активной самодиагностики, которая является необходимой предпосылкой всякой деятельности, направленной на возможное изменение, коррекцию в сфере общения. Именно тренинг позволяет человеку констатировать самому для себя трудности, несоответствия или неадекватности общения. Чтобы описанный прием «обратной связи» стал фактором, повышающим эффективность обучения, необходимо создание определенных условий. Основным условием является особая атмосфера открытости, искренности, непринужденности и в то же время максимальной тактичности, в которой происходит анализ в группе. Такая обстановка доверия необходима для того, чтобы в случае ошибки человек не обиделся и не «закрылся», чтобы воспринимал нужную для него информацию.

Рассмотрим *заключительный* этап.

На протяжении всех тренинговых занятий мы наблюдали за изменениями, происходившими с участниками тренинга.

Диагностика поведения участников, проводимая на протяжении всех встреч, позволила провести сравнительный анализ моделей поведения, демонстрируемых участниками на первом и на последнем занятиях (табл.3).

Оценка поведения проводилась по следующим критериям:

- способность увидеть ситуацию в целом и адекватно ее оценить;
- проявлять гибкость в поведении, ориентируясь на изменения в ситуации;
- понимание собеседника, его «принятие», умение «подстроиться» к нему, исходя из его особенностей;
- владение средствами общения, умелое использование конструктивных видов влияния.

Оценка осуществлялась в баллах (от «0» до «3»).

«0» ставился в том случае, если данное качество не проявлялось в ситуации, например, студент не способен был увидеть ситуацию в целом, восприятие его было субъективным и фрагментарным; или совершенно не стремился понять своего собеседника (не дослушивал его до конца, прерывал, отворачивался и т.д.).

Оценка «1» ставилась, когда указанное качество было лишь частично представлено, то есть что-то студент заметил в поведении партнера, а на что-то не обратил внимания или не смог адекватно отреагировать на ситуацию, так как просто не знал, как это сделать. Например, увидел, что собеседника обидели его слова, но не попытался «подстроиться» под партнера.

Оценка «2» ставилась в том случае, когда студент достаточно хорошо демонстрировал данное качество (говорил, используя терминологию партнера, реагировал на настроение и т.п.), но не всегда действия его были осознанными, не всегда он сам мог объяснить причины своих поступков, то есть действовал, скорее, интуитивно.

Самую высокую оценку (3 балла) ставили в том случае, когда человек не только демонстрировал данное качество, но и мог объяснить причины своих поступков, действовал осознанно, демонстрировал хорошее владение коммуникативными навыками.

Таблица 3

**Сравнительный анализ моделей поведения,  
демонстрируемых студентами на первом и последнем занятиях**

ФИО	Общая оценка ситуации (видение в целом)		Гибкость поведения (в зависимости от ситуации)		«Видение собеседника» (не просто демонстрация каких-то стереотипов, а «подстройка» к собеседнику)		Использование конструктивных видов влияния	
	Первое занятие	Последнее занятие	Первое	Последнее	Первое	Последнее	Первое	Последнее
Л. Ш.	0	1	0	1	0	1	0	1
Т. Т.	1	2	0	1	1	2	0	2
О. М.	0	2	1	2	1	2	0	2
В. А.	1	3	1	2	0	2	0	1
А. К.	1	2	1	2	1	1	1	1
Н. С.	0	0	0	1	0	1	0	1
Е. К.	1	2	0	1	1	2	0	1
Н. Р.	0	1	1	2	1	1	0	1
В. Л.	1	2	0	2	0	1	0	2
Л. Б.	0	1	0	2	0	1	0	1
Ж. К.	1	2	0	2	0	1	1	2
К. С.	0	2	0	1	0	0	0	1
Т. Ф.	0	1	0	0	0	0	0	1
И. К.	0	2	1	2	0	1	1	2
Н. Р.	1	2	1	1	0	1	0	2
Е. М.	0	1	0	1	0	0	0	0

Условные обозначения:

0 – качество не представлено, навык отсутствует;

1 – качество частично выражено;

2 – качество имеет место;

3 – качество хорошо представлено.

Из табл.3 видно, что у всех участников изменились модели поведения, сформировались различные навыки делового общения. Правда, здесь следует иметь в виду индивидуальные особенности самих студентов, проявившиеся в различной обучаемости, способности к восприятию нового, готовности к изменениям и т.д. Наибольшие изменения произошли по параметру «общая оценка ситуации» (15 человек из 16 улучшили результаты) и «использование конструктивных видов влия-

ния» (14 человек улучшили результаты). Это улучшение проявилось в том, что участники не сразу, не по первому побуждению стремились действовать, а стали задавать вопросы уточняющего характера, пытались повторить задание, проверяя правильность понимания и т.п. Что касается использования конструктивных видов влияния, то у участников были явные попытки таким образом воздействовать на собеседника, чтобы «повести его за собой» и в то же время не разрушить установившийся контакт. Так, студенты на последнем занятии использовали такие способы, как «просьба», «убеждение», «аргументация», «примеры», «ссылки на авторитеты» и т.д. Студенты также проявили большую гибкость в поведении (15 человек улучшили свои результаты). Они более критично стали относиться к своим словам и поступкам.

Наибольшую сложность представило формирование навыков «видения собеседника» и связанных с ними рефлексии и эмпатии. Даже отмеченное нами улучшение по этому параметру нельзя расценивать как явно выраженное. Мы считаем, что формирование данных навыков требует большего времени и более тщательной проработки.

На заключительном этапе при подведении итогов тренинга все участники отметили полезность занятий и в ходе беседы рассказали о тех изменениях, которые с ними произошли, а также обозначили свои задачи на будущее.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Для эффективности тренинговой программы значимым является первый диагностический этап, на котором определяются установки участников и стереотипы, препятствующие успешному взаимодействию. Ведущий, опираясь на полученные результаты, может выстраивать занятия, исходя из особенностей группы.

2. Разработанный в данном исследовании метод анализа тренинга по трем уровням (по отношению к проблеме, к группе и к каждому участнику) позволяет ведущему проводить сквозную диагностику состояний и изменений, происходящих с участниками занятий, а также вносить необходимые поправки в программу.

3. Результаты проведенного экспериментального исследования показали широкие возможности тренинга и его многофункциональность. Приобретение знаний, умений и навыков не исчерпывает весь диапазон происходящих с участниками в ходе тренинга изменений. Тренинг стимулирует развитие аналитических способностей, вызывает трансформации установок, отношений, мотивационных структур личности.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М., 1991.
2. Петровская Л. А. Компетентность в общении. М., 1989.